

〔論 文〕

生活保障と質素儉約 —未来工業株式会社を事例として—

Living Supports, Scrimpings and Savings: A Case of Mirai Industry Co., Ltd.

坂 口 桂 子

Sakaguchi Keiko

1. はじめに

筆者は、有賀喜左衛門の家概念にもとづいて、第二次・第三次産業の経営組織（企業）を分析する視点を提案し、競争社会のなかで存続していく経営組織の分析を試みている。有賀は「全体社会の性格が家を規定した事実」（有賀[1965]2001：40）に注目する必要性を説き、「戦後はさらにちがった政治的・経済的・社会的条件の下に大きく変わった」（有賀[1965]2001：40）としている。本稿では、未来工業株式会社を事例として、有賀の家概念が経営組織の分析においては、どのような内容として展開していくのかを明らかにしていく。

未来工業株式会社は、岐阜県にある電気設備資材などの製造販売をおこなう会社で、従業員は約800名、全員が正社員である。「1日7時間15分の労働時間」「ハウレンソウ禁止」「営業ノルマなし」など、現代の日本企業の多くの実態とは異なる、ユニークな取り組みで注目を集めている。2010（平成22）年から2013（平成25）年にかけて、未来工業の創業者で現在は相談役の山田昭男による複数の著書が出版されている。2004（平成16）年に出版された『楽して、儲ける！——発想と差別化でローテクでも勝てる！ 未来工業・山田昭男の型破り経営論！』が2010（平成22）年に文庫版へと新編集されているが、その「はじめに」のなかで山田は「現在の状況は、やれボーナスカットだ、やれ人員削減だ、リストラだ、と単行本を刊行した当時より悪くなっている。大企業でさえそうなのだから、中小企業の苦境は察するにあまりある。今回の文庫化で、さらなる生き残りのための助けになればいいと思っている」（山田 2010a：3）と述べている。

景気低迷および企業の業績不振が叫ばれるなかにおいても、未来工業は右肩上がりの実績を維持しながら、全員正社員で、労働時間の短縮まで実現できている。未来工業は日本企業の特徴から逸脱したモデルのようにも思えるが、考察をすすめていくと、競争社会で存続している家族経営の一例であり、家という視点で分析できる経営組織であることが明らかとなった。家族経営の分析については別稿で論じることとし、ここでは、家という視点での生活保障と質素儉約に注目して、未来工業の分析をすすめていく。

2. 生活保障の場

(1) 正社員と生活保障

従業員の生活保障を第一に考えての取り組みの一つとして、全員が正社員であるということがあげられる。昨今、パートタイム社員や派遣社員を雇用する企業が多いなかに、なぜ未来工業では、全員が正社員なのだろうか。

まず、従業員にやる気をおこさせるため、一生懸命に働いてもらうためである。山田は他社のパート社員や派遣社員の処遇について、仕事の内容は正社員とほぼ一緒に、給料が半分、ボーナスが10%、退職金がゼロ、会社が月に30万円払うところを、15万円で済んだとして、「同じことをさせておいて半分しか払わないのに、パート社員が正社員と同じ気持ちで仕事をすると思うか？働くわけがないだろう」（山田 2011：92）と述べている。

他社で15万円のパート社員だった人が、未来工業に入社して給料が30万円で終身雇用と聞けば、心から感謝して、めいっぱい働くはずだ。正社員との給料差15万円以上に働いてくれると思う。だから未来工業は、約800人全員が正社員。（山田 2012a：189）

同じ仕事をして、パート社員だった人が正社員で給料が30万円で終身雇用だと、従業員は感謝して働くにちがいないと考えている。

そして山田は、「もちろん上司の見ている前では、真面目にやっているかもしれないが、心の底では不平や不満をもちながらやっているにちがいない。それは仕事の質に必ずあらわれる」（山田 2012a：189）と述べている。これは、パート社員や派遣社員が不満をもちながら仕事をすると、仕事の質の低下を招き、会社にとっても不利益になるという考え方である。

さらに山田は、製造業のリコール問題に言及して、「最近、日本の製造業は、どの分野でもリコールが増えているが、それもパート社員や派遣社員が増えていることと無関係ではないと思う」（山田 2011：93）としている。不平・不満をもちながら仕事をする従業員が増加すれば、製品の質の低下を招いてしまう。このような問題を招かないように、従業員には一生懸命に技術を習得してもらい仕事に取り組んでほしい。「『自分はこの会社のためにがんばろう！ しっかり技術を覚えよう』と思ってもらうには、全員が正社員でないとダメだと俺は思う」（山田 2011：93）として、正社員で雇用することが、結局は製品の質を維持・向上させ、会社の信用にもつながるということを示している。

(2) 年功序列と終身雇用制度

未来工業では、年功序列と終身雇用制度を採用している。他の会社では年功序列や終身雇用制度を廃止して成果主義に切り替えるのが多いなかに、年功序列や終身雇用制度を維持しようという取り組みである。従業員の側から見れば、未来工業の取り組みは、いつ解雇されるかわからないという不安はあまりなく、会社が生活保障をある程度おこなってくれるので、将来の生活設計も立てやすい制度である。

私は、未来工業を中心とした未来グループを契約社員制度にする気なんてさらさらな

いし、古いかもしれないが、年功序列で、毎年、少しずつでも給料が上がっていく会社であり続けさせたいと思っている。(山田 2010a：213)

山田はなぜ、年功序列と終身雇用制度にこだわるのであろうか。山田によると、日本人の気質として、ある程度の給料をもらったら、その分働こうという気になるという。「『もらっている給料分ぐらいは、がんばらないといけない』そういう生真面目な日本人には、年功序列・終身雇用のほうが合っている」(山田 2012a：127)。前述したように、パート社員や派遣社員が正社員となって給料30万円で終身雇用と聞いたら、感謝をして一生懸命働くだらうという考え方ともつながっている。

未来工業の給料は成績の良し悪しで変動せず、年功序列の基準で支払われている。「未来工業はずっと年功序列の終身雇用制度。年齢とキャリア（勤続年数）だけで給料を決める。成績でどれほど上司を上回ったとしても、社歴の浅い人間の給料が少ないのは、仕方がない」(山田 2012a：126)として、各自の成績は問わずに、年齢と勤続年数で給料を決めている。

ところで、未来工業では、どのくらいの給料が支払われているのだろうか。具体的な金額を把握することはできないが、山田の給料の相場に関する考え方については、次のように述べられている。

うちは岐阜県にあるが、名古屋の相場ぐらいは払うつもりでいる。うちの社員が名古屋の同級生と給料の話をして、「まあまあかな」と思えるぐらいは払いたいというのが俺の考えだよ。

もし、同級生の誰に聞いても自分の給料が安いと感じたら、その社員はがんばらないだろう。「高くもないけど安くもない」と思えるぐらいは払わないと。(山田 2011：77)

従業員に、給料にたいし不満をもたせないようにする工夫をこらしている。名古屋の他社と比べて、明らかに低い賃金だと不満をもって働かなくなるだろうが、あまり高額でもなく、といったところで落ち着いている¹⁾。

さらに山田は、「月に1週間以内なら、何日休んでも月給は満額支払う」(山田 2012a：95)としている。「日本人はいざ毎月1週間ズル休みができるぞといわれると絶対に休まない。『いくらズル休みできるといわれたって、給料は同じなのに1週間も休んじゃあ、さすがに会社や同僚にも悪い』と、たいていの社員が考えるからだ」(山田 2012a：95)。給料は減らないのに自分だけ休みを多くとると、同僚にたいして悪いと思うだろうから、従業員はそう休みは取らずに働いてくれるだろう、と山田は考えている。

＜がんばらないと会社の利益が減って、自分も含めてみんなの分け前が減る。がんばって利益を増やせばみんなの分け前も増える＞——というメリハリさえ利いていれば、怠ける社員はいない。日本人のメンタリティではな。(山田 2011：111-2)

会社を休んで同僚に迷惑をかけてはいけない、みんなで利益を上げて、みんなの分け前を増やそうと従業員が考えるということ、これは会社が利益を上げれば、その分従業員各自の給料が上がることを確信しているからできるのである。山田が嘘をつかずに、利益が上がれば従業員の給料に還元しているからこそ、従業員も山田を信頼して、一生懸命に働くことができるものと思われる。

(3) 営業ノルマについて

未来工業には、営業ノルマがない。それは、人それぞれ能力に差があるので、結果より100%の力を出したかのほうが重要だと、山田が考えているからである。

100点をとった人間と90点をとった人間がいた場合、ふつうは100点をとったほうを評価して、90点はダメだと言う。90点と80点なら、80点がダメだと評価する。

でも社員を育てたかったら、その評価方法ではダメだ。結果ではなく、その人間が100%やったかどうかを見なければいけない。(山田 2012b:149)

さらに山田は、「100%がんばった結果なら、70点、60点でも評価する。その代わり、がんばらずにとった100点は評価しない」(山田 2012b:149-50)とまで言っている。

このように山田は、業績よりもなぜ一生懸命働く態度の方を重視するのであろうか。それは、一生懸命に働かない従業員がいると、会社全体の雰囲気が悪くなるからだとしている。「能力があるにもかかわらず、60~70%の力しか出さないというのは大きな問題だ」(山田 2010a:208)として、「みんなが、生活を豊かにするために力を合わせているのに、力を抜く者がいては会社の足並みも乱れ、結果的に、会社も社員も不幸になる」(山田 2010a:208)と述べている。

ところで、未来工業の従業員が一生懸命に働く理由は、このような経営者の評価態度に満足しているから、というよりは、業績の良し悪しで給料が変わらないという点にポイントがあるように思われる。山田は「営業成績が悪くても給料が下がることはないよ。『これだけもらえるのに、せめて給料分はがんばらないと会社に悪い』と社員は思ってくれるはず」(山田 2011:112)と述べている。一方、営業にノルマがないことについて、住設部営業課のNさんは、「そうですね。営業に明確なノルマはありません。しかし、『これだけ休みをもらって、自由にやらせていただいていて売り上げが下がったのでは申し訳ない』という気持ちになりますね」(山田 2011:126)と述べている。「未来工業には営業ノルマがない。ホウレンソウもないし、毎月1週間ズル休みしても同じ給料を支払う会社だから、営業成績がよくても悪くても、給料が変わることはない。これも、『社員のみんなを信頼しているよ』という私からのひとつのメッセージ」(山田 2012a:123)であり、山田の考えるように従業員は、給料に見合った仕事をしなくてはという気持ちにかりたてられているようである。

営業ノルマを設けない理由として、以上述べてきたような、従業員それぞれが100%の力を出すことの重要性の他に、現場の職人の声を聞いて、商品改良につなげるためという目的もある。「よその会社のように、営業マンにノルマを課して数字で追い立てていて

は、現場の声など聞いている余裕はない。うちの場合は職人としゃべっていても給料が出るのだから、安心して生の声に耳を傾けられる」(山田 2012b: 80)。未来工業のスローガンである「常に考える」ことにもとづいて、顧客に満足してもらえるアイデア商品を生み出し、販売につなぐことができる。営業マンが現場の声を聞くことを、山田は重視している。

(4) 経営組織と生活保障

家という視点で分析できる経営組織は、経営者が経営組織を生活保障の場と考えている。「会社では、結婚の時には結婚資金を支給したり、平素の生活ではいろいろの福利厚生施設もあり、将来のことは終身雇用制や年功序列賃銀制などをもって遇してくれるから、親が心配することのできない場合でも、十分ではないが、会社がある程度の生活保障を講じているものは少なくない」(有賀[1965]2001: 32)。未来工業では終身雇用制や年功序列型賃金制を実施しており、「ある程度の生活保障を講じている」といえる。

家概念では、家の外部では守ってもらえるものがないから生活保障をする、という考え方だが、山田の場合、従業員に一生懸命働いてもらうために全員が正社員で、給料も業績にかかわらず、年功序列である。従業員が一生懸命に働いてくれないと、業績も下がるし、経営組織を維持存続させる原動力は、従業員のがんばりにかかっていると考えている。今日の競争社会において、成果主義が導入されている企業は多い。コスト削減のため、正社員よりパート社員や派遣社員を増やすといった時代の流れに、山田の取り組みは抵抗しているといえよう。

ところで、従業員に賃金を安定的に供給するには、利益を上げなくてはならない。そこで、山田は徹底したコスト削減に取り組む。山田の考えるコストは従業員ではなく、職場の物的な環境である。無駄な電話代を使わない、無駄なコピーをとらない、無駄な電気は消す、などである。このコスト削減は、家概念の特徴の質素儉約に対応する。そこで次に、このコスト削減の未来工業での具体的な取り組みについてみていこう。

3. 質素儉約

(1) 営業と携帯電話

未来工業では、従業員に会社の携帯電話は持たせないことになっている。それは、会社負担の電話代を節約するためである。その仕組みは「ツー切りコール」と言って、本社営業部業務課の女性社員たちから営業の個人携帯への着信音を2回鳴らしてから電話を切り、営業マンはツー切りコールが入ったら、最寄りの公衆電話か、個人携帯から本社にすぐ連絡を入れるという約束事である(山田 2010b: 37)。当初は会社から社員個人の携帯電話にかけることを禁止していたが、携帯電話の普及で支障が出るようになったため、営業マン全員に出先の公衆電話から1日2回、本社に電話連絡を入れることを義務づけてみたが、お客さんからの問い合わせとのタイミングが合わない。そこで、外回りの営業との連絡にかぎって、会社から社員の個人携帯への1通話につき10円は会社負担、残りは社員個人の負担にしてみたが、本社の電話はゼロ発信だから、本社の電話通話の明細書を取り寄せても、誰が社員の個人携帯に電話したのかわからない。その後、会社からの社員個

人の携帯への電話はふたたび禁止となった。すると、業務課の女性社員たちが「ツー切りコール」という新技を思いついたという（山田 2010b：35-7）。

このような経緯で定着した「ツー切りコール」は、社員からの提案で取り入れられた経費節約の取り組みであり、ここにも「常に考える」というスローガンの従業員への浸透をみてとることができる。また、従業員も真剣に、会社負担の電話代を削減する方法を考えていることがうかがえる。

会社の携帯電話を従業員に持たせない理由は、以上のような会社のコスト削減の取り組みの一環として位置づけられるが、山田はもう一つこれとは異なる目的をもっている。それは、営業は自分の足で回れ、という考え方である。「未来工業には、『お客さんの前に立ってこそ営業職』という考え方がある。あなたがお客さんなら、電話一本で注文をとろうとする人と、自分の会社や現場まで毎回きちんと足を運んでくれる人と、どちらを取引相手としてより信頼するだろうか」（山田 2013：6）。未来工業は約5年前（2008年）から、本社も営業所も、業務担当の女性を除き、営業担当はパソコンを原則禁止にしている（山田 2013：87）。「営業の基本は、自社製品を扱ってくれる問屋さんと、自社製品を使ってくれる工事業者さんと会って話すこと」（山田 2013：89）であり、営業マンのパソコンを禁止にしたのは、「靴底を減らして現場に足を運ぼうとしなくなる人間が増えてしまう。それを防ぐのが目的だ」（山田 2013：87）としている。これは前述した「ノルマ禁止」ともつながっていて、現場での声、不満や要望を聞いて、製品の改善につなげていくことが、製品の販売、売り上げの上昇に直結すると山田は考えているからである。

このように、情報化した現代社会とは逆行するような、非効率的な取り組みが結果的には売り上げを伸ばしている。「効率的な営業とは、誰にとって“効率的”なのかをよくよく考える。『お客さん都合』より、『自分（もしくは会社）都合』優先になっていないか」（山田 2013：86）。山田は徹底した経費節約に取り組みながら、昔ながらの営業の本質を従業員たちに教育しているといえよう。

（2）コピーの節約

未来工業では、社員一人ひとりのコスト意識を高めるために、会議用の書類はほとんど使わず、仮に使う場合も、何かの裏紙に限られている（山田 2012a：160）。裏紙について「その大半は使用済みのコピー用紙の裏側か、ダイレクトメールに入っていた説明書きか、あるいはチラシの裏などだ（さすがに社外に出す書類などでは裏紙というわけにはいかないが）」（山田 2012a：160）としており、社外に出す書類は裏紙ではなく通常のやり方でやり取りをしているが、社内では徹底した用紙の節約が浸透している。

そして、コピー機は1台だけで業務をおこなっている。

無駄なコピーを防止するため、社員330名がいる本社には、コピー機は1台しかない。たいていの社員は面倒くさくなって使わなくなった。その代わりに回覧板にして、連絡事項を回すという斬新なアイデアまで生まれた。（山田 2012a：160）

以前は同じ原稿を10枚コピーすれば機械が止まるように改造していた時期もあって、10

枚以上コピーをする場合は総務部に行き、コピー機用コインを1枚もらう必要があるのだが、総務部では「もう10枚も使ったのに、これから何枚コピーするつもりですか？」と聞かれるなどして、従業員はだんだんコピー機を使わなくなった（山田 2012a：161）。

社内ではコピーした原稿を配布しない（配布できない）ことが、暗黙のルールのようになっている。コピーの節約を言葉で呼びかけたり、張り紙をするなどの取り組みとは異なり、未来工業ではトップダウン式にコピーができない仕組みまで整えられており、経営者からの強力なメッセージとして社内に浸透している。コピーが最小限度に抑えられた状況のなかで考えられた「回覧板で連絡を回す」というのは、従業員からの提案により採用された取り組みである。「常に考える」というスローガンが、いつも具体的に展開している企業であるといえよう。

（3）節電意識の共有

以上紹介した、携帯電話の「ツー切りコール」、回覧板による連絡事項の伝達は、どちらも従業員からの提案によって取り組まれている活動であるが、もう一つ節電の取り組みについて紹介する。社内のほとんどの蛍光灯には、引きひもスイッチが下がっていて、自分の席をはなれるときは、必ず蛍光灯を消すように義務づけられていて、引きひもの先にはプラスチック製の名札が結んであり、その蛍光灯を管理すべき社員の名前が書かれている（山田 2010b：18-9）。この名札をつけるアイデアは従業員から提案されたものであり、さらに、その名札は自社製品用タグ（識別札）の使い回しであるが、これも従業員からの提案を採用した取り組みである。こういう提案が従業員から出されること自体、質素儉約が従業員にも浸透している証拠だといえよう。

しかし、この取り組みは、たいした節電にはなっていないらしい。

実は蛍光灯をいちいち切っても、たいした電気代の節約にはならない。逆にしょっちゅうスイッチを入れたり、切ったりしていると、電気代が高くなるという人もいる。電気屋をやっている身だからそのくらいのことはわかる。

だがそれでも、私の会社では自分の席を立つ時、いちいち自分の名札のついたひもを引っ張って、スイッチを切るように言ってきた。（山田 2012b：26-7）

蛍光灯のスイッチを切ることは、従業員のコスト意識を高めることを第一に考えての取り組みのようである。蛍光灯の節電は、従業員の仕事場だけではない。10人席のテーブルのある会議室の蛍光灯も引きひもスイッチなので、参加者が6名の場合なら、残り4名部分の天井の蛍光灯はつけない（山田 2010b：18-9）。昼間は日差しが入っている社内廊下の蛍光灯も普段はスイッチを切っていて、窓際の席で日差しが入ってくるオフィス席も、日没までは天井の蛍光灯は使わない（山田 2010b：18）。

「お客様の来社や、企業の団体見学などの予定があっても、その時間帯以外は、本社玄関の蛍光灯も、製品展示スペースの照明もすべて消している」（山田 2010b：18）。お客様が来社されるときや企業の団体見学の際は、電気をつけている。これは、先ほどとりあげた、社内文書はすべて裏紙だが、社外には通常の用紙で文書を出している取り組みと同

じで、社内での物的環境、社内での従業員間に限られるルールであり、社外の人との関係ではおこなわれていない²⁾。

ところで、山田はこのような節電の取り組みを従業員だけに課しているのではない。相談役室近くのフロアの蛍光灯のスイッチ（これは普通のスイッチ）には、それを隠すように上に白い紙が貼ってあって、1985年の新社屋完成以降、誰もさわっておらず、蛍光灯もついたことがない（山田 2010b：3-4）。山田も自らの相談役室で、蛍光灯をつけないので、従業員もそれに従わざるをえない。

未来工業社員の声として、総務部総務課のSさんは山田相談役のことを、次のように述べている。

お客さまがいらっしゃらないときにはエアコンもつけませんし、夏など下着姿で過ごしているのも節電のためでしょうね。一番上の方があらゆるところで無駄なお金は使わない姿を見ていると、自分もやらなければいけないと思いますね。（山田 2011：146）

山田は、経営者だけは高級スーツを着て、豪華な家に住み、3ナンバーの高級外車に乗っているような人たち、「そういう人たちが現場を見て回って、『社員のみなさん、身の回りから小さな節約に取り組みましょう』と言ってみたところで、いったい、誰が本気でやるだろうか？」（山田 2010b：48）と述べて、質素儉約に率先して努めている。そして、従業員は節約した分が、自分たちの給料として還元されてくることを知っている。山田は徹底的にコスト削減をする目的を、次のように述べている。

未来工業では、徹底的にコストを削減し、その浮いたコストの分で出た利益を、社員に与える“餅”に回している。社員が幸せになって、「この会社のためにがんばろう！」と思ってもらうためだ。（山田 2011：130）

一方、従業員も山田の考え方を共有している。先ほど引用した総務部総務課のSさんは、次のように述べている。

無駄を削って、その分で楽しむという考え方です。いかに多くの分け前を全員で作っていくか、ということだと思います。それが海外旅行に行くことであったり、休みが多いということだと思います。（山田 2011：146-7）

徹底したコスト削減をして出た利益を分け前としてとらえ、その分け前をもらうために、みんなで頑張るという考え方である。この分け前は、給料であったり、休みであったり、みんなとの社員旅行などである。給料は前に述べたように、個々人の業績に関係なく年功序列なので、ある意味平等で安心感がある。みんなで一緒に働いて、年功序列のルールにしたがって支払われる給料は、いずれ自分も勤続年数が増えたら、先輩と同じ金額をもらうことができる、と考えることができ、お互いの競争意識や嫉妬も生じにくい。むし

ろ、仕事や職場環境の改善をいろいろ提案していくことのおもしろさが、従業員のやる気につながっているものと思われるが、未来工業での職場環境の改善とは、コスト削減に取り組むことであり、その無駄を省く工夫が自分たちの給料の上乗せとして返ってくる仕組みになっている。

（４）経営組織における質素倹約

有賀の家概念の中心は農家であったが、これを経営組織に应用するとき、競争社会での家の特徴がでてくる。拙稿（2011）において、競争社会のなかでは、家という視点で分析できる経営組織は、組織がいつ破産するかわからない、という危機感を経営者が常にもっているの、従業員に安定した給料を分配しながら経営を存続させることができるように、質素倹約に努めていることを述べた。コスト削減ということになるが、山田は人件費をコストとは考えておらず、働く環境の物的なものの無駄を省こうと努力し、従業員にも質素倹約に努める社風を徹底してきた。

未来工業は家という視点で分析できる企業であるが、家概念での家長と経営者の山田とでは、次のような違いが見出される。家長は家を存続させるために、家の成員への分配を抑制することもあり、「家の財産は成員のために消費されたとしても、家産の維持は大切であって、それが減ることをさけるように戸主は極度に努めた」（有賀 [1965] 2001：104）。これにたいし、山田は質素倹約をしながら、従業員への給料は減らしていない。むしろ、安定した給料を支払うことで、従業員の不満を少しでも解消しようとしている。

未来工業は従業員約800人となり、中小企業とはいえないものの、山田は未だに未来工業を中小企業だと言っている。そして、質素倹約の取り組みは、大企業に勝つための戦略と位置づけている。「一般住宅のスイッチ裏にあるスライドボックスでは約8割のシェアをもち、パナソニック電工などの大手を圧倒している。ウチのような後発の零細企業が、大手との競争に勝ちぬくための作戦のひとつが『ドケチ』だった」（山田 2010b：1-2）。この質素倹約とならんで、従業員から提案を出してもらう重要性についても、「ウチのような後発の超零細企業が、先行する大企業に追いつき追いこすには、大手が考えつかないような新しく奇抜なアイデアを出してもらう必要がある」（山田 2010b：96）として、コスト削減の方法の提案のほかに、製品へのアイデアを従業員が営業先の声を聞くことなどで提案できることが重要だとしている。

4. 家という視点での分析

経営組織を家という概念で把握するとき、経営者の経営理念に従業員を大切にする姿勢があることが重要であるが、山田は「社長の仕事は従業員の不満を消すことだ」（山田 2010a：96）としており、未来工業は家という視点で分析できる。家は生活保障の場ととらえることができるが、全員を正社員で雇用し年功序列で終身雇用制度にもとづいた給料を支払っているところに、従業員の生活保障の場となっていることがうかがえる。

山田は従業員の生活保障をしなくてはいけない、という重荷を背負っている点において、家長と同様に、家に拘束された存在であるといえる。しかし今日の経営者が家長と異なる点は、経営者が従業員の生活保障をするかどうかは、経営者の考えに任されている、

ということである。

山田のこれまでみてきた取り組みは、現在よくみられる企業の成果主義の導入や年功序列制や終身雇用制の廃止、正社員採用の減少などの取り組みとは逆行している。「家は外部の条件に強く規制されるものであって、外部にその生活を支えてくれる条件がないと、それ自身が相対的に閉鎖的になって、その内部でそれを守るために統制を強化することに努めなければならないという性質を持っている」（有賀[1965]2001：34）といわれるが、周りの多くの企業が未来工業とは正反対の取り組みをしているため、未来工業での生活保障と質素倹約の取り組みが、より強烈になっているものと解釈できる。実際、安定的な給料を支払うためには、安定した利益を上げなくてはいけないので、無駄なコストは削減し、それを従業員の給料に還元する。また製品が売れるためには、製品を使ってくれている現場の人々の不満や要望を聞き、製品の改良に反映させる必要があり、営業でその声を聞いて売れる製品をつくっていく取り組みを従業員は続けていく。

山田は「わたしのプロ社員育成法は『3ナイ』主義。『教育しない』『管理しない』『強制しない』の3原則だ」（山田 2010b：95-6）といっている。たしかに、営業ノルマはないし、上司への報告・連絡・相談も禁止しており、従業員たちが製品のアイデアだけでなく、業務や職場環境などの改善についても常に考え、仕事に自主的に取り組めるような社風となっている。

しかし、給料が安定的に支払われ、休みも他社にくらべて多いとなると、従業員は真面目に働かざるをえない。みんなで頑張って生み出した利益の分け前をもらう以上、それなりに働かないといけない、という圧力はかかってくる。また、質素倹約への取り組みは、従業員に会社の携帯電話を持たせないなど徹底しており、コスト削減は山田をはじめ経営陣からの労務管理の一環としておこなわれ、会社側からの強制的な取り組みで、その結果として個々人が考えざるを得ない社風になっているともいえる。しかし、従業員の提案する考え方には自由が保障されていて、従業員からの提案には、内容は問わず1件あたり500円が支給され³⁾、また物的環境が厳しくとも、その我慢した結果が給料などの分け前に必ず反映されるという確信が、質素倹約という取り組みを、より一層従業員からも自発的にすすめていくことになっているのであろう。

本稿では、未来工業が家の概念で分析できることを明らかにしてきた。そこでは、携帯電話やコピー機、パソコンなどを利用することを否定して、非効率性を追求しているようにもみえる。従業員は800人近くいながら、仕事は専門分化されておらず、小規模経営でみられるような足で稼ぐ営業、顧客と直接会ってのコミュニケーションなどを意識的に取り入れている。

山田は競争社会のなかで、従業員の生活保障を維持するために徹底したコスト削減に取り組んでいる。そして、その取り組みは、全従業員にも浸透しており、質素倹約の結果生み出される利益は、自分たちの分け前と認識されている。従業員は、山田が十分な報酬を従業員たちに還元してくれると信頼しているからこそ、質素倹約の取り組みが続けられているものと思われる。そして、そこには家族経営に特徴的な生活共同体的な性格も生まれてくるといえよう。

[注]

- 1) 賃金の上昇にはやはり限界があるので、その分、休みの多さでも対応している。従業員の不満を解消するのは、給料の金額だけではないということである。
- 2) 社外の人にたいしては、電気をつけたり裏紙ではない通常の用紙で文書を発信したりするが、「未来工業では、お中元、お歳暮、年賀状、暑中見舞いは贈らない」（山田 2011：132）。これは、未来工業の質素儉約の社外への取り組みといえる。
- 3) 従業員からの提案が会社で実施されたら、最高3万円の報奨金も出ることになっているが（山田 2010b：4）、日常的にはどんな提案にも1件あたり500円が支給される。

[文献]

- 有賀喜左衛門, 1965, 『日本の家族』至文堂。（再録：2001「家の歴史」『第2版 有賀喜左衛門著作集Ⅺ 家の歴史・その他』未来社, 11-225.）
- 坂口桂子, 2011, 「家と経営組織」『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』48：15-22.
- 山田昭男, 2004, 『楽して、儲ける！——発想と差別化でローテクでも勝てる！ 未来工業・山田昭男の型破り経営論！』中経出版.
- , 2010a, 『日本でいちばん社員のやる気がある会社』中経出版.
- , 2010b, 『ドケチ道——会社を元気にする「生きたお金」の使い方』東洋経済新報社.
- , 2011, 『日本一社員がしあわせな会社のヘンな“きまり”』ぱる出版.
- , 2012a, 『ハウレンソウ禁止で1日7時間15分しか働かないから仕事が面白くなる』東洋経済新報社.
- , 2012b, 『稼ぎたければ、働くな。』サンマーク出版.
- , 2013, 『毎日4時45分に帰る人がやっている つまらない「常識」59の捨て方』東洋経済新報社.